

PERANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MODEL BALANCED SCORECARD DI INDONESIA WiFi (@wifi.id)

Bethary Ajeng Pramanandi, Iwan Vanany

Jurusan Manajemen Bisnis, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)

Jl. Arief Rahman Hakim, Surabaya 60111 Indonesia

e-mail: iwan.vanany@gmail.com

Abstrak— Program Indonesia WiFi (@wifi.id) merupakan sebuah program milik PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang masih tergolong baru dan masih belum memiliki desain pengukuran kinerja yang baku. Maka dari itu, dirancang sebuah desain pengukuran kinerja serta implementasi berupa pengukuran kinerja dari Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Model pengukuran kinerja yang digunakan adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Tahap perancangan diawali dengan pemodelan proses bisnis menggunakan *Integration DEFinition language 0* (IDEF0) serta merumuskan *Strategic Objective* (SO) yang didapat dari turunan Visi dan Misi Telkom Divre V. Setelah mendapatkan SO, kemudian dilakukan pembobotan menggunakan AHP oleh *expert judgement*. Langkah selanjutnya yakni menentukan *Key Performance Indicator* (KPI), bobot, dan targetnya. Pada tahap implementasi, skor KPI dihitung menggunakan *Scoring System* dan dikategorikan dalam *Traffic Light System*. Terdapat 13 KPI kategori hijau, 8 KPI kategori kuning dan 7 KPI kategori merah. Skor utama yang didapat adalah sebesar 89,5%. Skor tersebut menunjukkan pencapaian yang cukup baik namun perlu melakukan beberapa perbaikan di KPI kategori warna merah. Rekomendasi yang diberikan antara lain mendokumentasikan SOP, sistem *reward* dan *punishment*, meningkatkan promosi, memperbaiki kualitas jaringan, serta efisiensi aktivitas.

Kata kunci : *Analytic Hierarchy Process*, *Balanced Scorecard*, IDEF0, *Key Performance Indicator*, Pengukuran Kinerja, Program Indonesia WiFi (@wifi.id), *Scoring System*

I. PENDAHULUAN

Salah satu cara mengakses internet yang paling diminati saat ini adalah yang menggunakan *wireless* LAN dimana proses pengiriman dan penerimaan data akan dilakukan melalui gelombang radio. Telkom sebagai perusahaan BUMN Indonesia, kemudian membuat sebuah program pemasangan titik-titik hotspot yang diberi nama Indonesia WiFi (@wifi.id). Program ini mampu menjawab permintaan masyarakat yang menginginkan akses data dengan kecepatan tinggi (*broadband access*). Lokasi pemasangan Indonesia WiFi (@wifi.id) mencakup daerah sekitar fasilitas umum, *café*, hotel, dan taman kota. Di Kota Surabaya sendiri, penggelaran Indonesia WiFi (@wifi.id) ini mendukung program pemerintah Kota Surabaya yaitu "*Digital Lifestyle*" sehingga dapat menjadikan Surabaya sebagai *True Broadband City*.

Program Indonesia WiFi (@wifi.id) di wilayah Surabaya yang baru berjalan pada pertengahan tahun 2014

memiliki beberapa kelemahan. Masalah-masalah yang ada antara lain program ini belum memiliki desain pengukuran kinerja untuk menjadi acuan penilaian kinerja. Tidak adanya pengukuran kinerja yang baku menyebabkan setiap pekerjaan pemasangan titik Indonesia WiFi (@wifi.id) tidak memiliki standar yang baku dalam penilaian kinerjanya. Dalam kajian manajemen strategik, pengukuran kinerja (*performace*) memegang peran sangat penting, karena ini tidak saja berkaitan dengan penentuan keberhasilan akan tetapi menjadi ukuran apakah strategi berhasil atau tidak. Pengukuran kinerja, sebagai bagian dari pelaksanaan fungsi kontrol, diperlukan di setiap bidang/sistem dan siklus kehidupan organisasi sehingga akan memengaruhi kelangsungan dan pertumbuhan organisasi (Chatab, 2007).

Di Kota Surabaya sendiri, Program Indonesia WiFi (@wifi.id) ini mendukung program pemerintah Kota Surabaya yaitu "*Digital Lifestyle*" sehingga dapat menjadikan Surabaya sebagai *True Broadband City*. Program Indonesia WiFi (@wifi.id) di Surabaya mulai dikerjakan pada pertengahan tahun 2014. Berdasarkan data awal Januari 2015, di Surabaya telah terpasang 418 titik *hotspot* Indonesia WiFi (@wifi.id) yang diberi nama Wifi Corner. Program Indonesia WiFi (@wifi.id) menjadi salah satu program andalan dari Telkom karena memberikan keuntungan yang selalu meningkat setiap bulannya. Program Indonesia WiFi (@wifi.id) ditangani oleh Divisi Wireless Broadband. Pemodelan proses bisnis yang digunakan dalam Indonesia WiFi (@wifi.id) saat ini menggunakan *Data Flow Diagram* (DFD) yakni pemodelan proses bisnis yang standar digunakan di berbagai perusahaan.

Permasalahan yang muncul pada program Indonesia WiFi (@wifi.id) akibat tidak adanya desain pengukuran kinerja adalah pada lama waktu pemasangan titik baru. Beberapa titik dapat terpasang dalam waktu yang singkat, namun ada pula beberapa titik yang masih belum terpasang hingga lebih dari satu bulan dikarenakan tidak adanya standar waktu yang baku sebagai acuan lama pengerjaan pemasangan titik Indonesia WiFi (@wifi.id). Oleh karena itu, dilakukan pembuatan desain pengukuran kinerja sekaligus pengukuran kinerja menggunakan model *Balanced scorecard* (BSC) untuk mengetahui seberapa besar performansi kinerja program Indonesia WiFi (@wifi.id) di wilayah Surabaya. Hasil akhir dari penelitian ini adalah desain pengukuran kinerja dengan model BSC, pengukuran dan evaluasi, serta rekomendasi untuk program Indonesia WiFi (@wifi.id).

II. URAIAN PENELITIAN

A. Tahap Identifikasi

Langkah awal dalam penelitian adalah menentukan rumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, ruang lingkup, dan studi literatur. Rumusan masalah ditetapkan pada awal memulai tahap identifikasi. Tahapan selanjutnya adalah penentuan tujuan yang ingin dicapai. Setelah menentukan rumusan masalah dan tujuan dari penelitian, kemudian dilakukan penetapan manfaat yang akan didapat dari penelitian ini. Selanjutnya, untuk mengetahui seberapa besar cakupan penelitian, ditetapkan ruang lingkup yang meliputi batasan dan asumsi dari penelitian. Langkah terakhir pada tahap persiapan adalah melakukan studi literatur untuk memperkuat pemahaman dan landasan terhadap teori dan konsep baik secara keilmuan maupun kondisi eksisting perusahaan yang menjadi objek penelitian. Dalam studi literatur, penulis mempelajari lebih dalam mengenai konsep proses bisnis, *Balanced Scorecard* (BSC), konsep dan metode pemodelan proses bisnis (IDEF0), Konsep *Key Performance Indicator* (KPI), *Analytic Hierarchy Process* (AHP), serta *Scoring System*. Sumber studi literatur didapatkan dari buku-buku dan jurnal terdahulu yang mendukung penelitian. Untuk mengetahui kondisi eksisting perusahaan, penulis melakukan observasi awal ke perusahaan objek amatan dengan mengumpulkan data seputar Telkom Divre V Divisi Wibro seperti Visi, Misi, dan proses bisnis Indonesia WiFi (@wifi.id).

B. Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

Data yang digunakan dalam penelitian berupa data primer dengan wawancara, kuesioner, dan observasi. Untuk menunjang data primer, digunakan pula data skunder yang berasal dari *annual report*, *website* Telkom, dan beberapa buku internal milik Telkom. Berikut adalah tahapan dari pengumpulan dan pengolahan data:

- ✓ Divisi Wireless Broadband
Tahap pertama adalah mempelajari lebih jauh tentang bagian yang menangani Indonesia WiFi (@wifi.id). Divisi Wireless Broadband sebagai divisi yang bertanggung jawab atas program Indonesia WiFi (@wifi.id). pada tahap ini diuraikan struktur organisasi serta cakupan pekerjaan yang dilakukan.
- ✓ Visi Misi dan Struktur organisasi Divisi Wireless Broadband
Tahap kedua, menetapkan Visi, Misi, yang diambil dari Parameter dan Obsesi Telkom Witel Jatim Suramadu. Selain Visi dan Misi, terdapat pula Program utama serta Program Aksi Telkom sebagai landasan untuk proses perancangan pengukuran kinerja.
- ✓ Perancangan Desain Pengukuran kinerja
Tahap ketiga, diawali dengan menentukan *Strategic Objective* (SO) untuk masing masing perspektif BSC. Selanjutnya memodelkan proses bisnis yang ada dengan IDEF0 dan menentukan KPI. Setelah mendapatkan KPI, dilakukan pembobotan SO menggunakan AHP berdasarkan *expert judgement*. Bobot KPI didapatkan dari membagi rata bobot SO

dengan jumlah KPI masing masing SO. Setelah membobotkan, dilakukan penentuan target untuk masing-masing KPI.

- ✓ KPI properties
KPI Properties merupakan spesifikasi dari masing masing KPI yang berisi nama KPI, perspektif, *strategic objective*, tujuan, formula, target, sifat target, frekuensi pengukuran, sumber data, dan penilai.
- ✓ Pengukuran Kinerja Indonesia WiFi
Dalam tahap ini, kinerja Indonesia WiFi (@wifi.id) diukur berdasarkan formula pada KPI properties yang telah rumuskan dalam sebelumnya. Setelah proses pengukuran, akan diketahui pencapaian kinerja untuk masing-masing indikator dan sekaligus dapat dibandingkan dengan target yang telah ditentukan apakah sudah tercapai atau belum.
- ✓ Evaluasi
Evaluasi yang diberikan berupa uraian secara umum mengenai penyebab tidak tercapainya KPI

C. Tahap Analisis dan Rekomendasi

Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis indikator yang belum mencapai target. Analisis yang dibuat berdasarkan pada unsur-unsur manajemen meliputi *Man, Money, Methods, Material, Machine*, serta *Environment*.

D. Tahap Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan berisi penarikan kesimpulan yang menjawab dari tujuan. Sedangkan saran atas keseluruhan hasil penelitian yang dilakukan.

III. HASIL DAN DISKUSI

A. Hasil Penelitian

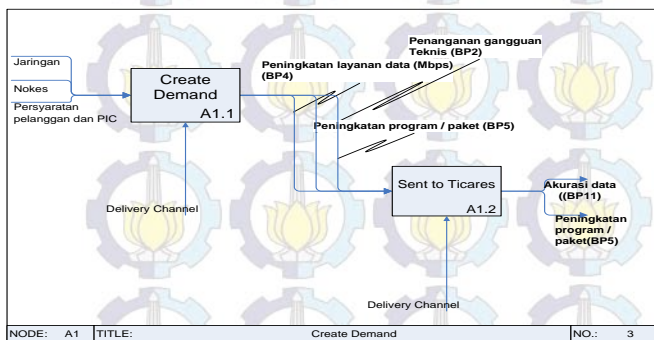
1. Perancangan Desain Pengukuran Kinerja

Strategic Objective yang dibuat mengacu pada Visi dan Misi Telkom Witel Jatim Suramadu, serta *Strategic Theme* yang telah ditentukan sebelumnya. Berikut adalah 16 *Strategic Objective* yang ditetapkan.

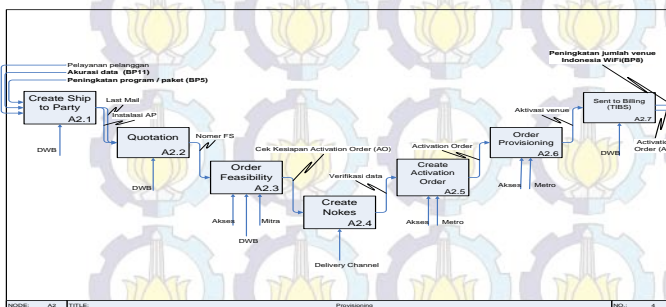
	Strategic Theme	Strategic Objectives
Financial	Revenue Growth	<input type="checkbox"/> Increase Revenue Growth
Customer	Market Share Growth	<input type="checkbox"/> Increase Market Share <input type="checkbox"/> Find New Market <input type="checkbox"/> Brand education <input type="checkbox"/> Acquisition Competitor's Market Share <input type="checkbox"/> Increase Customer Loyalty <input type="checkbox"/> Increase Customer Satisfaction
Internal Business Process	Operational Excellent	<input type="checkbox"/> Speed to Market <input type="checkbox"/> Customer Management <input type="checkbox"/> Increase Value <input type="checkbox"/> Optimize Productivity <input type="checkbox"/> Improve Service Process Capacity <input type="checkbox"/> Value Added Process Optimization <input type="checkbox"/> Operational Management
Learning and Growth	Human Resource Capability	<input type="checkbox"/> Continuous Quality Improvement <input type="checkbox"/> Improve HR Competence & Effectiveness

Gambar I Strategy Theme serta Strategic Objective dalam Perspektif Balanced Scorecard Indonesia WiFi (@wifi.id)

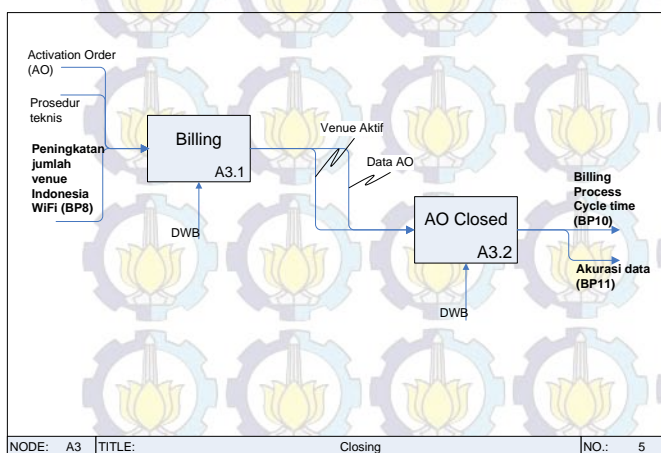
Setelah menetapkan *Strategic Objective*, selanjutnya adalah memodelkan proses bisnis Indonesia WiFi (@wifi.id) dengan IDEF0. Penggunaan model IDEF0 membantu mempermudah proses selanjutnya, yaitu perumusan KPI. Pada pemodelan proses bisnis menggunakan IDEF0 akan diambil beberapa indikator untuk dijadikan KPI. Berikut adalah hasil pemodelan proses bisnis (level 2) menggunakan IDEF0 pada Indonesia WiFi (@wifi.id).



Gambar II Proses Bisnis Create Demand (level 2) Indonesia WiFi (@wifi.id)



Gambar III Proses Bisnis Provisioning (level 2) Indonesia WiFi (@wifi.id)



Gambar IV Proses Bisnis Closing (level 2) Indonesia WiFi (@wifi.id)

Setelah mengetahui keseluruhan proses bisnis Indonesia WiFi (@wifi.id), selanjutnya merumuskan dan menetapkan KPI. Setelah melalui proses diskusi dengan pihak Telkom, didapatkan 28 KPI yang terdiri dari 2 KPI perspektif *Finance*, 10 KPI perspektif *Customer*, 12 KPI perspektif *Internal Business Process*, dan 4 KPI perspektif *Learning and Growth*. KPI Indonesia WiFi (@wifi.id) dapat dilihat pada lampiran.

Setelah mendapatkan *Strategic Objective* dan KPI, kemudian dilakukan pembobotan. Pembobotan *Strategic Objective* menggunakan AHP oleh expert judgement, sedangkan pembobotan KPI dilakukan pembagian bobot secara merata dengan membagikan bobot *Strategic Objective* dengan jumlah KPI yang ada pada masing-masing *Strategic Objective*. Setelah mendapatkan bobot, selanjutnya adalah menentukan target untuk KPI. Langkah terakhir dari perancangan desain pengukuran adalah merumuskan *KPI properties*.

2. Pengukuran Kinerja

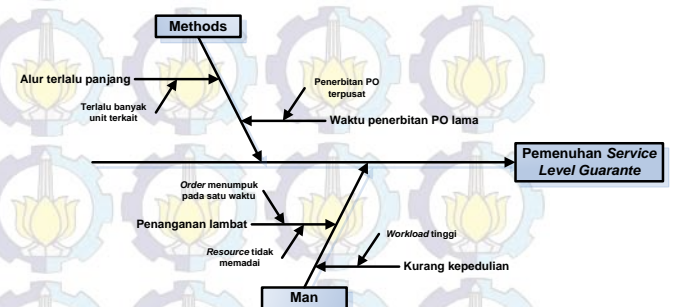
Dalam tahap pengukuran kinerja, dilakukan pengumpulan data untuk mengukur masing-masing KPI yang telah dirumuskan. Kondisi di Telkom Witel Jatim Suramadu masih terdapat beberapa data yang belum tercatat, sehingga untuk memenuhi beberapa data yang belum ada dilakukan observasi, wawancara, serta penyebaran kuesioner agar indikator dapat diukur.

Pengukuran dilakukan dengan membandingkan pencapaian dan target melalui *scoring system*. Masing masing KPI kemudian dikelompokkan sesuai dengan Traffic Light System. Dari hasil pengukuran kinerja yang dilakukan, didapatkan skor tunggal sebesar 0,895. Terdapat 13 KPI dengan capaian warna hijau, 8 KPI dengan capaian warna kuning, dan 7 KPI dengan capaian warna merah.

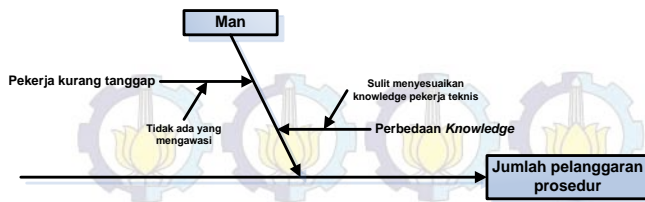
B. Analisis Hasil Penelitian

Analisis dilakukan pada KPI yang mendapatkan warna merah. Ketujuh KPI yang mendapat warna merah dianalisis penyebabnya kemudian dibuat dalam fishbone diagram. Berikut adalah hasil analisis dari KPI yang berwarna merah :

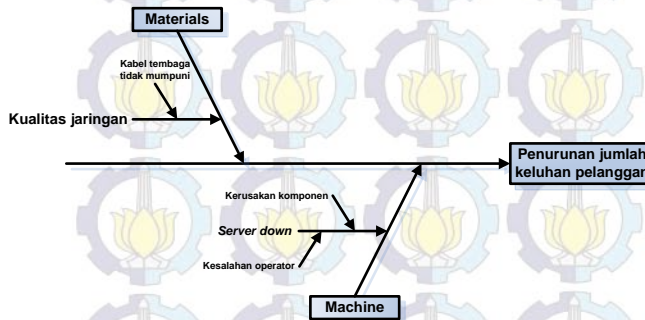
- KPI BP3 (pemenuhan *Service Level Guarante*)



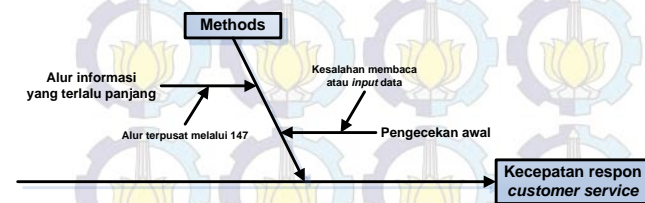
- KPI BP9 (penurunan jumlah pelanggaran *procedure*)



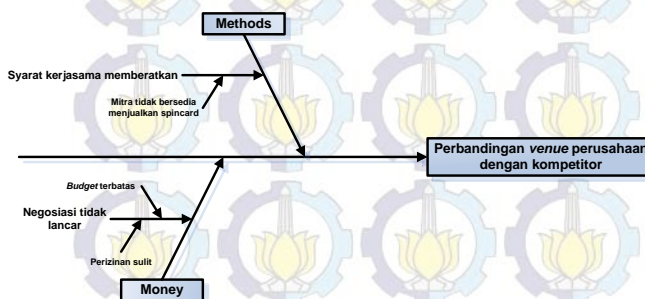
- KPI C10 (penurunan jumlah keluhan pelanggan)



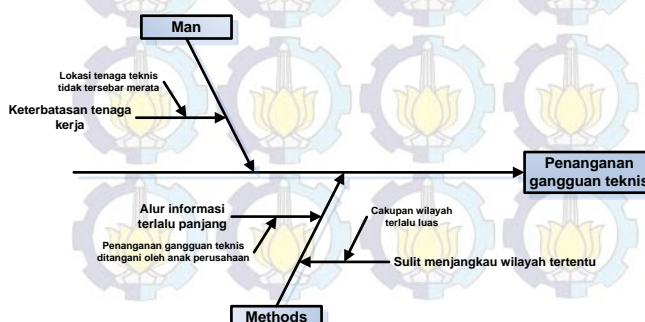
- KPI BP1 (kecepatan respon customer service)



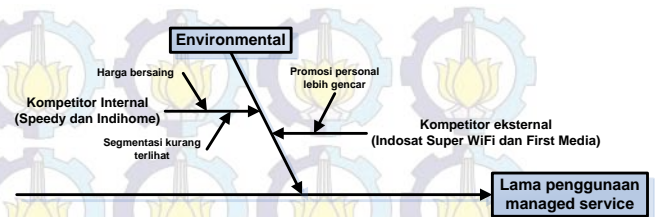
- KPI C7 (perbandingan venue perusahaan dengan kompetitor)



- KPI BP2 (kecepatan penanganan gangguan teknis)



- KPI C6 (rata-rata lama penggunaan oleh pengguna managed service)



C. Rekomendasi

Rekomendasi yang diusulkan berupa rekomendasi yang bersifat general yang mencakup seluruh masalah, karena pada dasarnya setiap permasalahan yang ada pada masing masing KPI saling terkait. Rekomendasi yang diberikan antara lain mendokumentasikan SOP, sistem *reward* dan *punishment*, meningkatkan promosi, memperbaiki kualitas jaringan, serta efisiensi aktifitas.

IV. KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemodelan proses bisnis pada Indonesia WiFi menggunakan IDEF0. Proses bisnis pada Indonesia WiFi secara umum terdiri dari tiga proses yakni Create Demand, Provisioning, dan Closing. Proses bisnis sangat berhubungan erat dengan KPI karena terdapat beberapa KPI yang menjadi output maupun input dalam proses bisnis seperti pada KPI dengan kode BP2, BP4, BP5, BP8, BP10, BP11.
2. Perancangan pengukuran kinerja pada Indonesia WiFi disusun berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard (BSC). Berdasarkan expert judgement menggunakan AHP, bobot terbesar dari perspektif BSC yakni pada perspektif customer. Masing masing perspektif dalam BSC memiliki satu tema strategis yang dikembangkan menjadi beberapa Strategic Objective (SO). Terdapat total 16 SO yang dihasilkan dari seluruh perspektif BSC. Dan dari SO tersebut, didapatkan 28 KPI yang terdiri dari 2 KPI perspektif Finance, 10 KPI perspektif Customer, 12 KPI perspektif Internal Business Process, dan 4 KPI perspektif Learning and Growth.
3. Berdasarkan Traffic Light System, terdapat 13 KPI dengan capaian warna hijau, 8 KPI dengan capaian warna kuning, dan 7 KPI dengan capaian warna merah. Dari hasil pengukuran kinerja menggunakan KPI yang telah dirancang, didapatkan skor tunggal sebesar 0,866. Skor yang didapatkan merupakan skor yang sudah cukup tinggi, namun masih perlu dilakukan perbaikan untuk beberapa KPI yang pencapaiannya masih jauh dari target (belum optimal).

B. Saran

Dari hasil penelitian yang didapatkan, berikut adalah saran yang diberikan untuk perusahaan objek amatan:

- ✓ Untuk keberhasilan proses implementasi strategi, perlu dilakukan pemahaman yang baik mengenai strategi oleh seluruh karyawan.
- ✓ Membudayakan semangat kerja yang tinggi bagi karyawan.

Sedangkan untuk keperluan akademik, berikut adalah saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya:

- ✓ Penelitian yang berfokus pada brand awareness untuk program Indonesia WiFi yang masih tergolong baru di bisnis *Internet Service Provider*.
- ✓ Perlu dilakukan penelitian yang mengukur kepuasan dan loyalitas pelanggan karena di Telkom, khususnya untuk Indonesia WiFi, belum ada penilaian secara rutin.

V. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2003). *Management Control System 11th Edition*. The Mc Graw-Hill, Co.
- [2] BPMN. (2014). Retrieved November 2014, from <http://www.bpmn.org/>
- [3] Briol, P. (2008). *BPMN, the Business Process Modeling Notation Pocket Handbook*. Briol Patrice.
- [4] Brodjonegoro, B. P. (1992). "AHP" *Analtic Hierarchy Process*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Pusat Antar Universitas-Studi Ekonomi Universitas Indonesia.
- [5] Chatab, N. (2007). *Diagnostic Management*. Jakarta: PT SERAMBI ILMU SEMESTA.
- [6] Christiani J., M., & Saputra, F. Y. (2013). Pemodelan Proses Bisnis Menggunakan IDEFO dengan Studi Kasus Bank X. *Jurnal Sistem Informasi, Vol 8 No.1*, 55-74.
- [7] Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- [8] Diangga, I. S. (2013). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan Mempertimbangkan Aspek Sosial dan Bisnis*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- [9] Efendi, R. (2011). *Pengukuran Performansi ICorporate Shared Service (Department of Information Technology) PT. Pertamina (Persero) dengan Menggunakan Kerangka IT Scorecard (Studi Kasus : IT Marketing and Trading Surabaya)*. Surabaya.
- [10] Gaspersz, V. (2013). *All-in-one 150 Key Performance Indicators and Balanced Scorecard*, Malcom Baldrige, *Lean Six Sigma Supply Chain Management Contoh Implementasi pada Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Tri-Al-Bros Publishing.
- [11] Gladen W. (2005). *Performance Measurement : Controlling mit Kennzahlen 3rd ed*. Wiesbaden: Gabler.
- [12] Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.
- [13] Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2006). *Buku 1 Management Accounting Edisi 7*. Jakarta: Salemba Empat.
- [14] Joeliaty, & Indriani, F. (2011). Pengembangan Sistem Evaluasi Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Telkom Divre III. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE) Vol. 18, No. 2*, 154-167.
- [15] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. PT. Gelora Aksara Pratama.
- [16] Kimley-horn. (2011). *Integrating Business processes to Improve Travel time Reliability*. National Academy of Sciences.
- [17] Kusumawati, A., Wibisono, Y. Y., & Aritonang, K. (2014). Perbaikan Proses Bisnis untuk Mengurangi Piutang di PT. Asuransi Astra Buana Cabang Bandung. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri Vol. 3, No.1*, 20-26.
- [18] Marketeers. (2013). *MarkPlus Insight: Pengguna Internet Indonesia 74 Juta di Tahun 2013*. Retrieved from The Marketeers: <http://www.the-marketeers.com/archives/Indonesia%20Internet%20Users.html>
- [19] Marr, B. (2014). *25 Need to Know Key Performance Indicators*. Pearson Education Limited.
- [20] Meier, H., Lagemann, H., Morlock, F., & Rathmann, C. (2013). Key Performance Indicators for Assessing the Planning and Delivery of Industrial Services. *Procedia CIRP 11*, 99-104.
- [21] Mulyadi. (2005). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- [22] Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- [23] Nurminto, E., Nasution, A. H., & Syafar, S. (2004). Perumusan Strategi Kemitraan menggunakan Metode AHP dan SWOT. *Jurnal Teknik Industri Vol. 6, No.1*, 47-60.
- [24] Parmenter, D. (2012). *Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- [25] Strategy Management Institute. (2014, December 8). *Strategy Map*. Retrieved from Strategy Management Institute: <http://strategymanagementinstitute.com/consulting-methodologies/strategy-maps/>
- [26] Strickland, J. (2011). *Simulation Conceptual Modeling*.
- [27] Strnald, G. (2005). Aligning Business IT : The process-Driven Architecture Model. *Computer as a Tool, 2005. EUROCON 2005. The International Conference on*, 1048-1051.
- [28] Suryadi, K., & Irawan, H. (2008). Perancangan dan Implementasi Model Pengukuran Kinerja Organisasi Berbasis Proses Bisnis. *Jurnal Ilmiah Sains dan Teknologi, Vol. 7 No. 3*, 174-183.
- [29] Vanany, I. (2003). Aplikasi AnaliticNetwork Process (ANP) pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (studi kasus pada PT. X). *Jurnal Teknik Industri Vol. 5, No. 1*, 50-62.
- [30] Weske, M. (2012). *Business Process Management : Concepts, Language, Architectures*. Springer Heidelberg Dordrecht.
- [31] White, S. A. (2008). *BPMN Modeling and Reference Guide : Understanding and Using BPMN*. Future Strategies Inc.
- [32] Yusuf, K., & Smith, N. (1996). Modelling business processes in steel fabrication. *International Journal of Project Management, 14(6)*, 367-371.

Lampiran

Strategic Theme	Kode SO	Strategic Objective	Kode KPI	Key performance Indicator	Penjelasan KPI	Ketersediaan data	Target	Satuan	Scoring System	Pencapaian	% Pencapaian	Bobot KPI	Skor KPI	Bobot SO	Skor SO	Bobot Perspektif	Skor Perspektif	Skor Tunggal
Revenue Growth	SO-F1	Increase Revenue Growth	F1	Pertumbuhan pendapatan	Pertumbuhan pendapatan keseluruhan wifi.id dari bulan sebelumnya	ada	25	%	Higher is better	38	152%	0.50	0.760	1.000	1.135	0.146	0.166	
			F2	Peningkatan revenue per venue	Tingkat kesesuaian pencapaian revenue per venue	ada	100	%	Higher is better	75	75%	0.50	0.375					
Market Share Growth	SO-C1	Increase Market Share	C1	Pertumbuhan pangsa pasar	Pertumbuhan pengguna wifi.id dari bulan sebelumnya	ada	90	%	Higher is better	78	87%	0.50	0.433	0.111	0.097	0.413	0.360	0.895
			C2	Rata-rata user aktif	Rata rata pengguna aktif wifi corner pada tiga bulan terakhir	ada	200	Pengguna tiap venue	Higher is better	178	89%	0.50	0.445					
	SO-C2	Find New Market	C3	Peningkatan penjualan spin card	Peningkatan penjualan spincard dibanding bulan sebelumnya	ada	15000	unit	Higher is better	12681	85%	1.00	0.845	0.106	0.090			
	SO-C3	Brand education	C4	Jumlah event yang dilakukan	Banyaknya event yang diselenggarakan sebagai pengenalan maupun media promosi wifi.id selama satu bulan	ada	1	Event per bulan	Higher is better	3	300%	0.50	1.500	0.145	0.290			
			C5	Media pemasaran (iklan, spanduk, brosur)	Banyaknya media pemasaran yang digunakan dalam melakukan pemasaran wifi.id	ada	4	Media	Higher is better	4	100%	0.50	0.500					
	SO-C4	Acquisition Competitor's Market Share	C6	Rata-rata lama penggunaan layanan oleh	Rata rata lama penggunaan oleh pengguna managed	wawancara	6	Bulan	Higher is better	3	50%	0.50	0.250	0.129	0.057			
			C7	Perbandingan venue perusahaan dengan kompetitor	Perbandingan banyaknya venue wifi.id dibandingkan dengan venue kompetitor	observasi	2	Venue wifi.id : kompetitor	Higher is better	0.78	39%	0.50	0.195					
	SO-C5	Increase Customer Loyalty	C8	Tingkat loyalitas pelanggan	Tingkat loyalitas pengguna wifi.id skala 1-5	kuesioner	4	Poin	Higher is better	3.23	81%	1.00	0.8075	0.273	0.220			
	SO-C6	Increase Customer Satisfaction	C9	Tingkat kepuasan pelanggan	Tingkat kepuasan pengguna wifi.id skala 1-5	kuesioner	4	Poin	Higher is better	3.38	85%	0.50	0.423	0.235	0.116			
			C10	Penurunan jumlah keluhan pelanggan	Penurunan angka keluhan pelanggan yang masuk pada customer service mengenai program wifi.id	wawancara	7	%	Higher is better	1	14%	0.50	0.071					
Service Excellent	SO-IBP1	Speed to Market	BP1	Kecepatan respon customer service	Rata-rata lama waktu merespon keluhan pelanggan	ada	1	Hari	Lower is better	3	33%	0.50	0.167	0.076	0.029	0.338	0.259	
			BP2	Kecepatan penanganan gangguan teknis	Lama waktu menyelesaikan gangguan teknis	ada	3	Hari	Lower is better	7	43%	0.50	0.214					
	SO-IBP2	Customer Management	BP3	Pencapaian pemenuhan Service Level Guarante	Jaminan waktu pengerjaan	ada	3	Hari	Lower is better	30	10%	1.00	0.100	0.140	0.014			
	SO-IBP3	Increase Value	BP4	Peningkatan layanan data (mbps)	Kecepatan layanan data	ada	100	Mbps	Higher is better	82	82%	0.50	0.410	0.175	0.159			
			BP5	Berjalannya program/paket	Seluruh program/ paket yang tersedia dapat berjalan	ada	100	%	Higher is better	100	100%	0.50	0.500					
	SO-IBP4	Optimize Productivity	BP6	Target pengguna per venue	Target pengguna yang mengakses dari tiap venue wifi	ada	100	%	Higher is better	91	91%	0.50	0.455	0.082	0.078			
			BP7	Jumlah turnover pegawai dalam satu periode	Tidak ada pegawai yang keluar dalam satu periode (1 bulan)	ada	100	%	Lower is better	100	100%	0.50	0.500					
	SO-IBP5	Improve Service Process Capacity	BP8	Peningkatan jumlah venue	Penambahan jumlah venue yang dimiliki setiap bulannya	ada	25	%	Higher is better	30	120%	1.00	1.200	0.270	0.324			
	SO-IBP6	Optimize Value Added	BP9	Penurunan jumlah pelanggaran procedure	Menurunnya jumlah kesalahan prosedur teknis	wawancara	8	%	Higher is better	1	13%	1.00	0.125	0.105	0.013			
	SO-IBP7	Operational Management	BP10	Billing Process Cycle Time	Waktu yang dibutuhkan untuk billing pengguna managed service	ada	1	Hari	Lower is better	1	100%	0.33	0.333	0.151	0.150			
			BP11	Akurasi data	Tingkat akurasi data yang dimiliki	ada	100	%	Higher is better	98	98%	0.33	0.327					
			BP12	Rata-rata keluhan terhadap billing & isolir	Rata-rata jumlah keluhan pada proses billing dan isolir	wawancara	1	Keluhan per bulan	Lower is better	1	100%	0.33	0.333					
Human Resource Capability	SO-LG1	Continuous Quality Improvement	LG1	Jumlah inovasi untuk perbaikan proses layanan	Jumlah perbaikan untuk masing masing proses layanan	ada	1	Inovasi	Higher is better	0.75	75%	0.50	0.375	0.466	0.408	0.104	0.110	
			LG2	Pelatihan pegawai	Adanya pelatihan untuk masing masing pegawai	ada	100	%	Higher is better	100	100%	0.50	0.500					
	SO-LG2	Improve HR Competence & Effectiveness	LG3	Peningkatan KPI individu pegawai	Rata-rata tingkat kenaikan score KPI individu	ada	5	%	Higher is better	7	140%	0.50	0.700	0.533	0.648			
			LG4	Tingkat kesesuaian rencana dan target individu	Rata-rata tingkat kesesuaian rencana dan target individu	ada	100	%	Higher is better	103	103%	0.50	0.515					